

# Das Dogma der Gruppenarbeit

Mäßige Ergebnisse, endlose Konferenzen, ungerechte Arbeitsteilung

– wie effizient ist Teamarbeit wirklich?

Drei Szenen aus deutschen Büros: Ein Team soll neue Ideen für den Vertrieb entwickeln, die Besprechung schleppt sich endlos dahin, schließlich sagt der Chef: „Schön, schön. Aber wir machen das am besten doch so, wie ich es eingangs erläutert habe.“ Zweites Beispiel: Ein älterer Abteilungsleiter eines mittelständischen Maschinenbauers ist gegen Gruppenarbeit. Er beharrt darauf, dass er seine Erfahrung am besten einbringen kann, wenn er die Aufgabe alleine löst. Beispiel Nummer drei: Das Marketing-Projektteam eines Start-ups befindet sich in Dauerlähmung. Einige befürchten, dass die ganze Arbeit am Ende an ihnen hängen bleibt – und lassen sie deshalb liegen.

Szenen wie diese sind Alltag in deutschen Unternehmen, und sie bestätigen die Ergebnisse einer neuen Studie der Akademie für Führungskräfte in Bad Harzburg. „Teamarbeit ist sehr beliebt, aber nur wenige sehen den persönlichen Nutzen für Arbeit und Karriere“, heißt es in der Untersuchung, die auf einer Befragung von 376 Führungskräften quer durch alle Branchen basiert. Man macht halt mit, weil man nicht als Einzelkämpfer gelten will, und weil man glaubt, den Unternehmenszielen zu dienen.

Wenig schmeichelhaft auch die Details: Lediglich ein knappes Viertel der Befragten bescheinigen der Teamarbeit, dass man dabei von den Kollegen lerne. 15 Prozent geben an, in der Gruppe besser die persönlichen Fähigkeiten einbringen zu können. 14 Prozent haben durch Teamwork mehr Spaß an der Arbeit. Und nur jeder Fünfte sagt, die zwischenmenschlichen Kontakte beförderten die Arbeit. Mitarbeitern scheint die hochgejazzte Zusammenarbeit wenig zu nutzen.

Daniel Pinnow, Geschäftsführer der Bad Harzburger Akademie, kritisiert, dass viele Führungskräfte Teamarbeit per se als Zeichen einer funktionierenden Unternehmenskultur ansehen: „Wir arbeiten alle in einem Team – diese Aussage dient oft als harmonischer Deckmantel und als Ausrede, um tatsächliche Probleme nicht offen anzusprechen zu müssen.“ Und schon tappt eine Mannschaft in die Teamfalle: „Was im Organigramm nach friedlichem Miteinander aussieht, ist in Wahrheit ein unausgesprochener Kampf der Individuen“, sagt Pinnow. Alexander Höhn, Seniortrainer der Akademie, pflichtet ihm bei: „In der Praxis begegnen mir ständig Leute, die die Nase voll haben, weil sie die Gruppenarbeit belastet. Im Team zu arbeiten ist wie eine Heirat – und nicht jeder ist in der Lage, sich auf eine Beziehung einzulassen.“

## Schongang in der Gruppe

Zudem gibt es immer ein paar Kollegen, die zwar die großartigen Synergieeffekte der Teamarbeit loben, damit aber die eigene Schonung meinen. Die Drückeberger ausdeuten? Niemals! „Leider fehlt es hierzulande häufig an Konfliktkultur. Bevor man sich einer Auseinandersetzung stellt, wird lieber getuschelt oder der andere geschnitten“, sagt Höhn. So werde das gut gemeinte Gemeinsame zum ungunsten Hindernis.

Geradezu ketzerisch ist die Sicht von Fredmund Malik, Professor am Management-Zentrum Sankt Gallen: „Die Idealisierung von Teams halte ich für naiv und romantisch. Oft ist sie auf einen Mangel an Erfahrung mit Teamarbeit zurückzuführen.“ Häufig gelte allein die Gründung eines Teams schon als Garant für ef-



fizientes Arbeiten. Bei der Euphorie für Teamwork sei jedoch nicht selten „ein Quantum Angst vor eigenem Versagen mit im Spiel“, denn gern würden etwaige Schwächen in der Gruppe versteckt.

Natürlich möchte Malik Teamarbeit nicht in Bausch und Bogen verdammen, aber er will zu einer differenzierteren Bewertung anregen: „Man sollte Teamarbeit nicht als Dogma sehen, sondern ihre Zweckmäßigkeit in jedem einzelnen Fall beurteilen. Es gibt Aufgaben, die nur von einem Team erfüllt werden können. Und es gibt solche, für die ein Team die denkbar ungeeignetste Arbeitsform wäre.“ Etwa, wenn der kreative Kopf durch langatmige Konferenzen, Absprachen und Aufgabenverteilung in seiner Arbeit behindert werde. „Wenn ich das in meinen Seminaren sage, ist das Publikum schockiert, weil diese Auffassung zur Zeit völlig unpopulär ist“, sagt der Professor.

Fredmund Malik polarisiert und trifft doch im Kern ein Problem, das gern übergangen wird: Wie lässt sich die Einzelarbeit aufwerten, ohne die Teamarbeit abzuwerten? Einzelkämpfertum ist nicht en vogue, es gilt sogar als Karriereblocker. Wer würde es schon wagen, sich im Vorstellungsgespräch als nicht teamfähig zu bezeichnen, weil er nun mal im Alleingang kreativer ist? Malik plädiert dafür, „auf das eine oder andere Team zu verzichten und die manchmal effizienteste Arbeitsform zu wählen: die einzelne kompetente Person, die man mit einem klaren Auftrag ungestört arbeiten lässt“.

Dies sind gewagte Thesen in Zeiten globalisierten Wirtschaftens und Arbeitens. Erst kürzlich hat wieder eine Befragung des Bundesbildungsministeriums ergeben, dass Teamarbeit immer wichtiger

wird und fast ausnahmslos von Personalchefs großer Unternehmen gefordert wird. Arbeitsabläufe seien zu komplex und zu vernetzt, als dass sie von Solisten bewältigt werden könnten.

Mag sein. Möglich aber auch, dass da ein Phantom zum Maß aller Dinge stilisiert wird: „Generell wird der Begriff Team inflationär benutzt, wenn es darum geht zu suggerieren, dass eine Gruppe von Mitarbeitern angeblich gleichrangig arbeitet und entscheidet“, sagt Ulrich Rohde von der Management-Akademie München. Mit dem Überstülpen des Etiketts „Team“ meinten viele Führungskräfte, automatisch auch mehr Effizienz und Leistungsfähigkeit zu erreichen.

„Mitarbeiter merken aber schnell, wenn hier ein Begriff nur benutzt wird, weil er gut klingt und ein Mitspracherecht vor spiegelt, das es tatsächlich nicht gibt.“

### Solisten geraten ins Abseits

Rohde kennt noch mehr Gründe, warum Teamarbeit oft nicht funktioniert: Am häufigsten scheitere sie daran, dass die Chemie nicht stimme, dass es am Willen zur Kooperation fehle oder die Auftragsvergabe unklar sei. Die Basis jeder Gruppenarbeit sei schließlich Vertrauen, Kooperation, Informationsfluss, klare Spielregeln, sinnvolle Koordination und vor allem eine klare Führungsstruktur, sagt Rohde. Außerdem sollten Mitarbeiter nicht wahllos in Teams abkommandiert werden. „Wer von Vorgesetzten in ein Team delegiert wird, sollte ausgeprägte Sozial-, Fach-, Organisations- und Methodenkompetenz mitbringen.“

Und ansonsten: Teamarbeit muss gelernt werden, wenn kommunikatives Herumwurschteln nicht in Ineffizienz und Machtkämpfe ausarten soll. Deshalb sagt der Harzburger Alexander Höhn, ganz Trainer: „Teams gründen ist einfach. Sie kontinuierlich zu entwickeln ist ein hartes Stück Personalführung.“ Und Managementtrainer Fredmund Malik geht noch einen Schritt weiter und fordert, statt der obligatorischen Teambildung die kreativen Einzelkämpfer zu fördern.

CHRIS LÖWER